

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN JASA *OUTSOURCING*

Michael Sutrisno dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: michael_11079@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi tahapan yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam menentukan calon suksesor pada perusahaan. Untuk mengeksplorasi sejauh mana tahap persiapan suksesi bisnis keluarga pada saat ini di perusahaan jasa *outsourcing*. Untuk mendeskripsikan hal-hal apa saja yang perlu/ dapat untuk dilakukan dalam persiapan dan pengembangan calon suksesor di bisnis keluarga. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Validasi data pada penelitian ini menggunakan triangulasi dengan menggunakan sumber. Dari hasil penelitian, penetapan kriteria, pengembangan pengetahuan dan transfer nilai-nilai telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Untuk transfer pengetahuan pada calon suksesor dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan. Sedangkan transfer nilai dan prinsip dengan mendeklarasikan dan menjadi teladan bagi calon suksesor dalam kehidupan sebagai anggota bisnis keluarga.

Kata Kunci— perusahaan keluarga, perencanaan suksesi, suksesor.

I. PENDAHULUAN

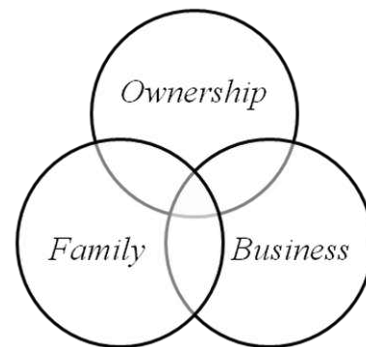
Bisnis keluarga memiliki kombinasi karakteristik yang unik mulai dari kepemilikan pihak keluarga dan manajemen profesional: keterkaitan ini menciptakan dinamika keunggulan kompetitif, tetapi juga bisa menjadi sumber risiko. Perubahan generasi di dalam bisnis keluarga merupakan proses yang sangat kompleks dan seringkali perlu ada tindakan penyeimbang bagi setiap anggota yang terlibat, baik bagi anggota keluarga, perusahaan, dan pemilik (Ernst & Young Global Limited, 2013).

Menurut Tagiuri & Davis (1982), terdapat pendekatan terkait dengan dinamika keluarga dalam bisnis yang terbukti efektif. Salah satu model yang telah memperoleh penerimaan di seluruh dunia, adalah *system theory* yang menggambarkan sistem bisnis keluarga dengan tiga elemen independen namun saling tumpang tindih di dalam subsistem: bisnis, kepemilikan, dan keluarga (dalam Aronoff & Ward, 2010).

System theory merupakan alat yang sangat berguna untuk memahami penyebab konflik interpersonal, dilema peran, prioritas dan batas-batas dalam perusahaan keluarga. Model ini membantu untuk memecah interaksi yang kompleks dalam bisnis keluarga dan membuatnya lebih mudah dalam memahami apa yang sebenarnya terjadi dan mengapa. Tiga elemen pengaruh dalam bisnis keluarga (Aronoff & Ward, 2010):

1. Kepemilikan, mencakup tentang likuiditas perusahaan, alokasi penanaman modal, keterjaminan suksesi, kinerja, dan arah strategis.

2. Bisnis, meliputi aspek operasi, keuangan, tenaga kerja, hubungan pemasok dan pelanggan.
3. Keluarga, diukur berdasarkan kesehatan, kemakmuran, keberlanjutan, partisipasi, peran anggota, komunikasi, pendidikan, nilai, dan tujuan.



Gambar 1. Sistem Bisnis Keluarga
Sumber: Aronoff & Ward (2010)

Bisnis keluarga umumnya lebih baik secara pertumbuhan pendapatan di sektor perdagangan dan industri konstruksi. Namun lemah di bidang manufaktur dan industri jasa (Badan Pusat Statistik, 2014). Tingkat keberhasilan (*survival*) transisi dari generasi pertama ke generasi kedua hanya 30%. Artinya, 70% sisanya mengalami kegagalan. Kemudian tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga jatuh menjadi tujuh persen (Mangalandum, 2013). Karena PDB setara dengan Turki dan Belanda, serta tingkat pertumbuhan per tahun Indonesia yang berada pada kisaran 5,8 – 6,4%, Indonesia diprediksikan sebagai kekuatan ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada 2050.

Melalui industrialisasi yang pesat, Indonesia juga semakin menarik bagi penanaman modal asing untuk masuk. Lebih dari 95% bisnis di Indonesia dimiliki keluarga. Di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka merupakan perusahaan keluarga. Menyebabkan pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan (PricewaterhouseCoo, 2014). Penjelasan tersebut menunjukkan keistimewaan perusahaan keluarga dalam perekonomian suatu negara. Bahkan beberapa perusahaan keluarga berhasil menunjukkan kinerja terbaiknya saat periode krisis melanda suatu negara.

Hal ini merupakan pendidikan ekonomi yang baik bagi masyarakat dunia usaha. Perusahaan keluarga memegang peranan penting di negara-negara yang menganut sistem ekonomi pasar. Dengan kata lain, di negara-negara dengan sistem pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan punya derajat keberlanjutan yang tinggi (Wahjono, 2009). Beberapa perusahaan keluarga yang bisa

bertahan hingga generasi berikutnya antara lain, Kalla Group, Kalbe Farma, Mustika Ratu, Bosowa Group, Samudera Indonesia, Sinar Mas, Jamu Sido Muncul, Danarhadi. Tren kelangkaan yang terus menurun pada generasi selanjutnya juga terjadi di Amerika Serikat, Australia, dan negara-negara Asia lainnya.

Waktu rata-rata untuk transisi kepemimpinan adalah sembilan tahun dan dibagi menjadi tiga fase terpisah yang berakhir dengan peristiwa besar. Tahap 1 adalah tahap perencanaan dan berakhir di "seleksi" penerus; Tahap 2 adalah fase penyusunan dan berakhir di "transisi" dari pendahulu kepada penggantinya; dan akhirnya tahap 3 adalah fase *mentoring* yang berakhir dengan "kepergian" dari pendahulunya.



Gambar 2. *Leadership Transition Timeline*
Sumber: Sullivan & Perrenoud (2012)

Sullivan dan Perrenoud (2012) memaparkan komponen perencanaan suksesi:

1. Perencanaan tenaga kerja
 - *Culture* – apa yang menjadikan kita seperti sekarang ini?
 - *Capabilities* – produktivitas
 - *Composition* – pekerjaan inti atau fleksibilitas tenaga kerja
 - *Forecasting HR needs* – kapabilitas apa yang dibutuhkan dan berapa banyak orang yang dibutuhkan?
 - *Gap analysis* – melihat apa yang dibutuhkan sekarang dan apa yang dibutuhkan dimasa mendatang?
2. Manajemen kinerja
 - Pelatihan dan umpan balik
 - Penilaian kinerja
 - Penghargaan dan pengakuan
 - Perencanaan suksesi
 - Rencana pengembangan pribadi
 - Menambah perbendaharaan keterampilan
 - Ukuran dan dokumentasi
3. Pengembangan kompetensi
 - *Global* – kebutuhan menyeluruh
 - *Division* – keunggulan kompetitif
 - *Function* – disiplin ilmu yang unik
 - *Job specific* – yang berkaitan dengan tugas-tugas
4. Pelatihan dan pengembangan
 - *Supervisory skills*
 - *Leadership skills*
 - *Business acumen*
 - *Technical and industry knowledge*
 - *Presentation and communication skills*
5. Direkrut dan diseleksi
6. Rencana pergantian

Perencanaan pengganti merupakan percobaan jangka pendek dalam mengisi posisi jabatan tertentu yang harus cuti dan akan kembali. Ini biasanya membutuhkan laporan langsung orang itu dalam mengidentifikasi jika ada calon yang memenuhi syarat.
7. Meninjau bakat, *mentoring*, dan memiliki daftar bacaan.
 - Berorientasi pada tujuan, hubungan bisnis dengan

Saling menguntungkan untuk anak didik, *mentor*, dan organisasi.

- Tujuan utama adalah untuk mengembangkan individu dengan memberikan mereka umpan balik, berbagi pengalaman, dan pelatihan yang menciptakan kemandirian sehingga dapat memimpin dalam organisasi.
- *Mentoring* yang baik meningkatkan semangat, mengurangi pergantian, mengembangkan orang lebih cepat, dan menciptakan solusi untuk masalah bisnis saat ini.

Hal yang menjadi perhatian pada perusahaan jasa *outsourcing* dalam suksesi yaitu, tentang bagaimana bisnis yang sedang berjalan dan dikerjakan pada saat ini. Pengetahuan akan produk apa yang ditawarkan kepada pembeli dan bagaimana proses bisnis ini dapat terus menghasilkan dan memiliki keberlanjutan jangka panjang dengan situasi dan kondisi yang memungkinkan pada saat ini. Juga tentang pentingnya peran pembekalan pendidikan tentang pengetahuan akan kegiatan jasa *outsourcing* mulai dari apa yang menjadi *core business* perusahaannya, apa saja objek bagi perusahaannya, serta hal-hal lain yang melingkupinya terkait dengan kegiatan bisnis jasa *outsourcing* ini.

Dikarenakan banyaknya kebutuhan ketenagakerjaan yang semakin kompleks. Perlu dipertimbangkan dan dipikirkan sedini mungkin dalam proses perencanaan karir bagi calon suksesor. Baik dalam memilih dan menempa ilmu-ilmu dalam bidang yang relevan dari lingkungan internal maupun eksternal guna mengisi kebutuhan-kebutuhan akan keahlian dan keterampilan dalam bidang-bidang tertentu secara spesifik sehingga diharapkan dapat memenuhi kriteria dan ekspektasi baik dari lingkungan bisnis maupun pihak-pihak yang berkepentingan didalamnya.

Menyebabkan lebih memilih untuk menyiapkan dan mempertimbangkan garis keturunan lurus. Juga disebabkan untuk meminimalisir konflik kepentingan atas anggota keluarga lainnya, dalam hal ini saudara yang dilibatkan dalam bisnisnya agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan atas jabatan yang diberikan. Dalam menjaga keberlangsungan bisnis milik keluarga intinya. Karena owner menyatakan bahwa tujuan bisnis ini didirikan dan dilakukan untuk memperlumikan nama Tuhan dan mensejahterakan tiap anggota keluarga agar mereka saling menolong dan mempersatukan hubungan antar anggota yang terlibat didalamnya. Namun demikian juga tidak menutup kemungkinan apabila dikemudian hari terjadi sesuatu hal baik yang direncanakan ataupun tidak, anak perempuannya juga dapat menjadi suksesor.

Rumusan Masalah

Bagaimana persiapan dan pengembangan suksesor di bisnis keluarga perusahaan jasa *outsourcing*?

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk memperoleh informasi mendalam serta gambaran tentang perencanaan suksesi pada perusahaan jasa *outsourcing* di Surabaya. Data dan informasi penelitian diperoleh melalui proses wawancara dan data yang dipublikasikan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada

observasi dengan berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012).

Teknik penetapan narasumber yang digunakan penulis adalah *purposive sampling*, yaitu sebuah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini dilakukan karena diharapkan sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang dilakukan, sehingga orang tersebut dianggap yang paling tahu tentang apa yang dibahas sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/ situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012). Peneliti menggunakan *purposive sampling* karena peneliti telah mengetahui siapa saja subjek yang akan diteliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Dalam hal ini narasumber, yaitu:

1. Pemilik selaku pimpinan dan pendiri perusahaan jasa *outsourcing*, sebagai orang yang paling tahu di perusahaan juga karena dalam menetapkan langkah-langkah strategis, dalam hal ini perencanaan suksesi perlu adanya penetapan dan persetujuan oleh pemilik.
2. Calon suksesor yang dipersiapkan untuk bisnis tersebut sebagai pihak yang berkepentingan, dalam hal ini merupakan putra dari owner yang juga anak pertamanya.
3. Pihak non-keluarga yang memiliki kaitan dengan perencanaan suksesi (dalam hal ini manajer SDM) yang memiliki kualifikasi dalam menjalankan perannya dalam menetapkan standar dan mengukur calon suksesor yang akan disepakati bersama oleh pihak-pihak yang terlibat.

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan data (dokumen) yang dipublikasikan. Teknik wawancara menggunakan wawancara semi terstruktur agar dalam proses wawancara dapat ditemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2012). Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah perencanaan suksesi di bisnis keluarga perusahaan jasa *outsourcing*. Subjek penelitian ini adalah pihak-pihak dalam sebuah perusahaan keluarga yang terlibat dalam perencanaan suksesi dari generasi pertama menuju generasi kedua di perusahaan jasa *outsourcing*.

Sumber data diperoleh melalui data primer dan sekunder (Arikunto, 2010). Dalam teknik analisis data penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan reduksi, penyajian data, penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2012), sebagai berikut:

1. Reduksi

Reduksi yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting. Dengan begitu, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Data disajikan dengan mengelompokkan sesuai dengan sub bab masing-masing.

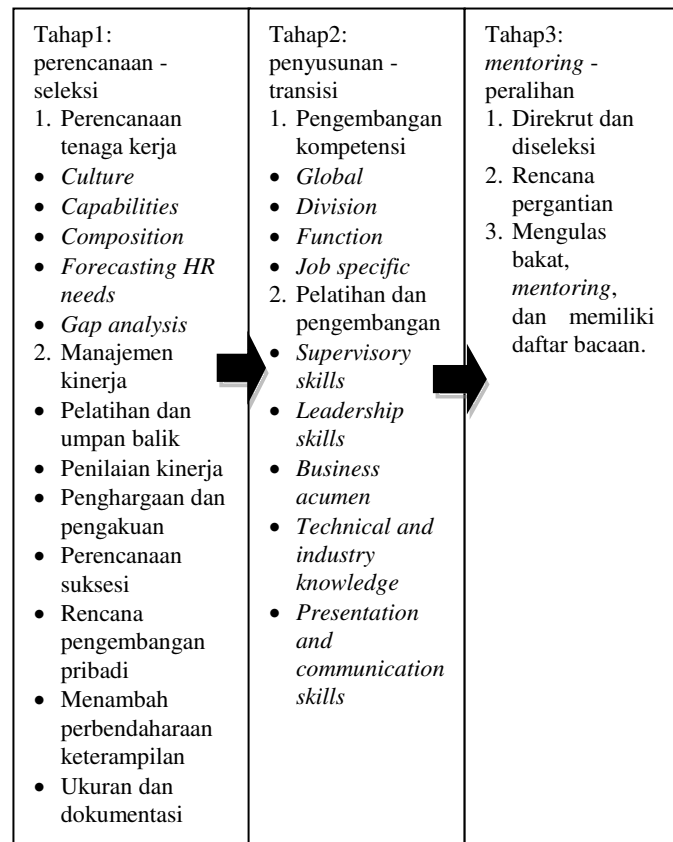
3. Penarikan Kesimpulan

Setelah data di sajikan, langkah selanjutnya yaitu penarikan kesimpulan. Setelah menjabarkan berbagai data yang telah diperoleh, peneliti membuat kesimpulan yang merupakan hasil dari suatu penelitian.

Pada penelitian ini penulis menggunakan triangulasi dengan menggunakan sumber. Untuk menguji kredibilitas data maka data yang diperoleh diujikan kepada subjek dari penelitian serta disesuaikan dengan teori – teori yang ada. Penulis menggunakan uji triangulasi sumber, dengan membandingkan hasil wawancara dari narasumber satu

dengan yang lainnya. Data hasil wawancara kemudian dibandingkan dengan data yang diperoleh sehingga dapat diuji guna memastikan kebenaran sumber data.

Kerangka Kerja



Gambar 3. Kerangka Kerja
Sumber: Sullivan & Perrenoud (2012)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahap perencanaan suksesi

Suksesi tidaklah harus menjadi suatu permasalahan yang menjadi hambatan yang menghentikan bisnis di dalam keluarga. Diperlukan cara dan perangkat yang tepat dalam menghadapinya. Dalam hal ini ada tahapan-tahapan yang dapat dilakukan guna menyelamatkan atau sebagai upaya keberlanjutan bisnis di keluarga. Atas hal-hal yang dianggap relevan dan sesuai dengan harapan/ ekspektasi pihak keluarga untuk dapat dilatih dan dikembangkan sehingga dapat tercapainya apa yang menjadi tujuan. Kelak ketika mengambil alih kepemimpinan sebagai pimpinan di dalam bisnis keluarga.

Sullivan dan Perrenoud (2012) memaparkan komponen perencanaan suksesi: Waktu rata-rata untuk transisi kepemimpinan adalah sembilan tahun dan dibagi menjadi tiga fase terpisah yang berakhir dengan peristiwa besar. Tahap 1 adalah tahap perencanaan dan berakhir di "seleksi" penerus; Tahap 2 adalah fase penyusunan dan berakhir di "transisi" dari pendahulu kepada penggantinya; dan akhirnya tahap 3 adalah fase mentoring yang berakhir dengan "kepergian" dari pendahulunya.

Planning (perencanaan) di perusahaan jasa *outsourcing* perencanaan tenaga kerja

1. Culture – apa yang menjadikan kita seperti sekarang ini?

Budaya perusahaan memegang peranan penting tentang bagaimana mengatur konsekuensi atas tindakan-tindakan yang diambil dalam rangka menghadapi berbagai macam permasalahan yang dihadapi. Keluarga di bisnis jasa *outsourcing* memiliki kode etik keluarga yang diterapkan di dalam bisnis, yaitu: saling menghormati, saling terbuka, berintegritas, bertenggang rasa.

1. Saling menghormati, antara orangtua terhadap anak dan juga sebaliknya. Juga ketika calon suksesor dihadapkan kepada orang lain yang memiliki jabatan dan usia yang lebih tua darinya agar dapat memiliki rasa hormat sebagai perwujudan nilai yang telah diajarkan dari masa kemasa di keluarga bahwa calon suksesor tahu bagaimana menghormati orang lain.
2. Terbuka, Segala sesuatu yang terjadi harus dibicarakan agar tahu perkembangannya sejauh mana. Karena apabila tertutup maka tidak tahu apa yang harus dikerjakan sehingga segala sesuatunya yang telah dirancang dan diusahakan berkesan sia-sia. Kalaupun sudah mempelajarinya tetapi tetap tidak tahu apa yang harus dilakukannya maka prosesnya akan semakin rumit dan berkepanjangan.
3. Integritas, tidak usah berbelit-belit, jujur apa adanya. Tidak perlu takut untuk mengutarakan apa yang sebenarnya terjadi. Jika terjadi kesalahan agar mempunyai pendirian yang juga dapat diterapkan dalam perusahaan tentang pentingnya integritas. Integritas berarti bahwa melakukan apa yang seharusnya dilakukan tanpa adanya intervensi dari pihak manapun tanpa pengecualian atas kepentingan tertentu.
4. Bertenggang rasa, menerima dan terbuka atas kritik/saran agar dapat diterima dengan tanpa adanya rasa emosional yang berguna dan bersifat membangun demi kepentingan diri sendiri dan bersama untuk dapat menyadari kondisi dan kekurangan yang tidak diketahui/ disadari oleh diri sendiri. Atas tujuan/ harapan untuk dapat menjadi lebih baik lagi dari yang sebelumnya.

2. *Capabilities – produktivitas*

Keluarga harus lebih profesional dalam berbisnis mengingat bahwa persaingan semakin ketat sehingga hal-hal lain menyangkut kepentingan lainnya perlu untuk dipilih dan dipilah atas relevansinya terhadap bisnis. Selaras dengan pemaparan Sullivan dan Perrenoud (2012) bahwa kapabilitas sebagai salah satu faktor penting dari beberapa komponennya.

Demikian pula di perusahaan jasa *outsourcing* agar urusan antara keluarga dan urusan bisnis tidak dicampurkan yang dapat menimbulkan berbagai macam permasalahan. Sehingga dapat dibedakan fungsi anggota keluarga ketika berada di dalam lingkungan bisnis dengan ketika mereka berada dalam kondisi sedang dalam urusan keluarga. Sebagai wujud profesionalisme bagi para pekerja bahwa mereka melihat bahwa meskipun perusahaan dimiliki oleh pihak keluarga namun dapat tetap bekerja tanpa adanya intervensi/ gangguan yang tidak ada relevansinya dengan urusan bisnis.

2. *Composition – pekerjaan inti atau fleksibilitas tenaga Kerja*

Dimulai dari bawah sama seperti ketika pendiri pertamakali bekerja dan membangun bisnisnya sendiri. Diawali dengan menjalankan seluruh peran yang ada di dalam bisnisnya. Sehingga diharapkan calon suksesor juga mengetahui dan memiliki pengalaman yang cukup untuk menjadi pemimpin di bisnis keluarga. Karena sudah

mengetahui apa saja permasalahan dan kendala yang dihadapi di masing-masing posisi yang ada di dalam perusahaan. Menyebabkan calon suksesor telah mengetahui bagaimana proses bisnis dapat berjalan dan menjalankan bisnisnya.

Diutamakan pada jabatan-jabatan terkait dengan keputusan strategis dengan hal yang berhubungan dengan keuangan perusahaan maka telah ditentukan bahwa pihak keluarga memegang peranan penting untuk dapat memegang kendali jabatan yang berkaitan dengan kemampuan keuangan bisnis keluarga. Agar dapat terkontrol dalam proses penggunaan ataupun pemanfaatannya baik yang bersifat produktif maupun konsumtif. Untuk posisi/ jabatan lainnya diberikan kebebasan bagi pihak non-keluarga selama dapat memenuhi apa yang dibutuhkan dan diwajibkan bagi perusahaan. Hal ini dimaksudkan sebagai reaksi atas motif berjaga-jaga bagi keberlanjutan bisnis keluarga untuk dapat terus ada dan terjamin usahanya. Untuk dapat lebih bijaksana dan berhati-hati atas penggunaan keuangan perusahaan.

3. *Forecasting HR needs – kapabilitas apa yang dibutuhkan dan berapa banyak orang yang dibutuhkan?*

Bisa menjadi hambatan dalam suksesi bisnis keluarga bila tidak ditanggapi dengan serius dalam prosesnya. Karena ini merupakan langkah awal yang menjadikan calon suksesor sebagai penerus bisnis keluarganya. Penting untuk mengetahui dan terlebih lagi ketika sifatnya mendesak. Pihak owner dalam perusahaan jasa *outsourcing* ini menyatakan bahwa hak kelahiran menjadi salah satu faktor sebagai jalur untuk dapat meneruskan bisnisnya.

Setidaknya sudah ada semangat yang dibutuhkan dan kepedulian yang mendasari calon suksesor untuk mau terlibat dalam bisnis keluarga. tidak ada perselisihan didalamnya, karena keduanya telah diberi pengertian atas dasar keputusan bisnis. Menurut Fishman (2008), tentang hambatan dalam suksesi bisnis keluarga dan sesuai dengan apa yang menjadi perhatian di lingkungan bisnis keluarga di perusahaan jasa *outsourcing* adanya kekhawatiran atas kurangnya semangat yang dibutuhkan, kurangnya objektivitas dalam memperlakukan calon suksesor, dan penyalahgunaan hak kelahiran. Dilakukan atas dasar kesepakatan bersama oleh pihak-pihak yang berkepentingan (pendiri, calon suksesor, dan tim dari pihak non-keluarga).

4. *Gap analysis – melihat apa yang dibutuhkan sekarang dan apa yang dibutuhkan dimasa mendatang?*

Masalah internal keluarga yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suksesi menurut Marpa (2011) tentang kesalahan dalam mengevaluasi kesenjangan antara kemampuan dari suksesor dengan kebutuhan perusahaan. Di lingkungan bisnis keluarga dilakukan bersama-sama dengan tim suksesor yang telah ditunjuk/ dilibatkan dengan perlakuan yang sama seperti anggota lainnya juga dengan standar yang telah ada bagi para pekerja sesuai dengan posisi/ pekerjaan yang dijalankan. Sehingga akan ada pelaporan secara mingguan/ bulanan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan calon suksesor. Apakah sudah dapat dipromosikan ataukah masih perlu perbaikan lebih lanjut, apa yang menjadi kelemahannya yang perlu ditingkatkan.

Ini semua akan dinilai secara objektif oleh tim yang diberi tanggung jawab untuk melakukan penilaian dari berbagai aspek yang diperhatikan atas kepentingan perusahaan jasa *outsourcing*. Hal ini sesuai dengan pemaparan Prost (2011),

pemilik harus mulai dengan mengungkapkan sifat yang mereka harapkan pada penggantinya. Mereka juga harus mengerti bahwa mungkin diperlukan beberapa tahun untuk pengganti diidentifikasi dalam pertumbuhannya. Sehingga diperlukan waktu untuk mengidentifikasi kesenjangan bakat dan dalam memperbaikinya jika berharap untuk meninggalkan bisnis dengan mantap.

Manajemen kinerja

1. Pelatihan dan umpan balik

Menciptakan pekerjaan terstandarisasi dapat mengurangi variasi dan kekacauan dalam proses dan pada akhirnya memberikan hasil yang diharapkan. Jika metode kerja bersifat acak, tidak ditentukan, dan tidak disiplin, bagaimana mungkin dapat mengajarkannya pada orang lain secara efektif sehingga mereka akan bekerja dalam cara yang diharapkan? Dengan adanya standar, maka tim dapat mencegah munculnya masalah-masalah yang sering terjadi, tim dapat melakukan pekerjaan tanpa harus “menerka-nerka” sendiri, sehingga bisa berfokus dalam menyelesaikan masalah-masalah lain dan mengalami peningkatan. Jika mengajarkan pekerjaan/ tugas yang tidak terstandarisasi, sudah pasti hasil yang akan didapatkan tidak standar. Begitu juga sebaliknya, jika kita melakukan instruksi kerja dengan benar, kita akan dapat menghilangkan begitu banyak masalah yang mengganggu operasional, memperbaiki produktivitas serta meningkatkan kualitas. Sejalan dengan Sullivan dan Perrenoud (2012) yang memaparkan, dalam beberapa komponen perencanaan suksesi tentang rencana pengembangan pribadi.

Penilaian kinerja

Dengan melakukan test evaluasi yang bertujuan untuk menentukan cara dalam memastikan bahwa individu telah mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan. Untuk pengetahuan dapat dilakukan dengan memberikan ujian/ test, sedangkan untuk keterampilan dapat dilihat melalui bagaimana calon suksesor ketika praktek di lapangan. Semua bergantung pada materi dan standar yang ditetapkan di dalam perusahaan. Indikator keberhasilan sebagai standar yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah individu tersebut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan.

Untuk memastikan bahwa calon suksesor sudah melakukan tugas/ tanggung jawabnya dengan benar maka dapat ditentukan dengan pencapaian, seperti ketika melakukan pelaporan dengan standar sebanyak 5x tanpa ada kesalahan. Ketika telah mencapai 5x, maka dinyatakan lulus. Apabila masih terjadi kesalahan-kesalahan dalam menyusun laporan, maka calon suksesor masih harus terus dilatih hingga bisa mencapai standar indikator keberhasilan. Berdasarkan pemaparan Miles (2009) dapat dikatakan perusahaan selaras terhadap evaluasi yang jujur atas bakat saat ini dan sistem untuk mengembangkan bakat dari apa yang penting dalam menciptakan dan memusatkan suksesi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk secara efektif memimpin yang juga didukung.

2. Penghargaan dan pengakuan

Di perusahaan setiap karyawan berhak mendapatkan insentif-insentif yang diberikan kepada posisi/ jabatan yang disandang, demikian pula juga bagi calon suksesor akan mendapatkan apa yang seharusnya ia dapatkan

berdasarkan penilaian pihak-pihak yang telah ditunjuk dan diberikan pelaporan secara berkala secara mingguan/ bulanan untuk dapat diketahui perkembangannya apakah dirinya sudah layak untuk dipromosikan atau belum atas rekam jejak yang telah dicapai atau dibuat atas kontribusi kehadirannya di bisnis jasa *outsourcing*.

Sepeti yang dipaparkan oleh Sullivan dan Perrenoud (2012) dalam komponen perencanaan suksesi, dalam manajemen kinerja hal-hal yang diperhatikan. Kondisi di perusahaan dalam memperlakukan calon suksesor di perusahaan jasa *outsourcing* juga ada standar yang menjadi tolok ukur bagi para pekerjajnya tidak terkecuali bagi calon suksesor. Dirinya akan diperlakukan sama seperti karyawan-karyawan lainnya tanpa membedakan status atau kedudukannya. Dinilai dan dievaluasi secara objektif oleh tim di perusahaannya atas kepentingan kemajuan individu sebagai calon suksesor dan tujuan strategis bisnis untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa yang akan datang.

3. Perencanaan suksesi

Diharapkan kelak dengan adanya calon suksesor perusahaan dapat lebih maju dan berkembang lagi jauh lebih baik. Daripada keadaan/ kondisi yang sebelumnya karena calon suksesor telah dipersiapkan sejak dini. Juga faktor-faktor pendukung lainnya yang memicu calon suksesor untuk dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap bisnisnya sehingga dapat menjadi perusahaan yang dapat menjadi pemegang pangsa pasar di dalam bidang yang menjadi fokus bisnisnya. Untuk menjaga kesinambungan bisnis dari generasi ke generasi agar dapat terus berjalan seiring dengan berjalannya zaman. Guna terus-menerus menjaga kemakmuran dan kesejahteraan banyak pihak baik keluarga maupun non-keluarga atas kehadiran/ keberadaan dari bisnis yang telah ada ini.

4. Rencana pengembangan pribadi

Bisnis keluarga adalah perusahaan di mana potensi kewirausahaan dapat dengan mudah diadaptasi dan mereka didukung oleh keluarga pendiri selama bertahun-tahun (Yukselen & Yildiz, 2014). Berdasarkan pemaparan dan kesesuaiannya atas bisnis keluarga saat ini, calon suksesor diharapkan untuk menjadi pengusaha bukan pekerja, terutama dalam melanjutkan bisnis miliknya sendiri. Sangat penting sebagai bekal agar dapat bertahan hidup sehingga perlu untuk dipraktikkan sejak dini agar dapat menjadi hal yang berguna di kemudian hari.

Calon suksesor lebih menyukai untuk menjadi pengusaha daripada bekerja dengan orang lain tetapi merasa perlu untuk berusaha lebih banyak lagi dikarenakan kebutuhan dan permintaan yang semakin kompleks. Mengerti akan pentingnya kewirausahaan dan mereka sama-sama beranggapan bahwa kehidupan dalam karir bukan hanya bekerja tetapi juga menciptakan lapangan pekerjaannya sendiri dan juga bagi orang lain. Kepekaan dalam melihat peluang dan tren-tren yang terjadi di pasar. Menjadi pemicu atas dasar adanya permintaan dari pangsa pasar. Sebagai pengusaha yang memiliki keberanian akan melihat hal ini sebagai peluang sekaligus tantangan.

Menambah perbendaharaan keterampilan

Diarahkan dan dibimbing untuk dapat memperoleh pendidikan formal dan non-formal atas dasar pertimbangan terkait dengan perencanaan karir yang diharapkan oleh pihak yang berkepentingan dengan urusan bisnis dan keluarga. Pi-

hak keluarga memiliki pilihan untuk menjadikan calon suksesor sebagai pengusaha/ wiraswasta. Sehingga apapun yang dipilih untuk mengisi pembelajaran dan kompetensinya diutamakan akan hal yang bersifat kewirausahaan. Karena ingin menunjukkan pada calon suksesor bahwa dunia bekerja bukan hanya menjadi pekerja pada umumnya yang bekerja secara profesional di suatu perusahaan. Tetapi juga tentang bagaimana membuka lapangan pekerjaannya bagi diri sendiri maupun orang lain. Hal ini jelas menunjukkan bahwa keterampilan dan kemampuan untuk menjalankan dan mempertahankan bisnis keluarga di jasa *outsourcing* ini sangat membutuhkan keahlian yang berhubungan dengan *entrepreneurship* dalam praktiknya. Sejalan dengan pemikiran Mertosono (2013) di bisnis jasa *outsourcing* ini tentang kompetensi bahwa perlunya memperhatikan bagaimana kompetensi anggota keluarga yang menduduki jabatan atau masuk dalam struktur organisasi perusahaan keluarga. Bisa menjadi masalah ketika terjadi perubahan drastis pada kinerja perusahaan, menurunnya skala usaha, adanya kehilangan pemasok dan pelanggan utama perusahaan. Hal-hal ini akan sangat mempengaruhi motivasi dari calon suksesor untuk meneruskan usaha keluarga.

5. Ukuran dan dokumentasi

Berdasarkan kondisi perusahaan tentang faktor paling relevan dalam pengukuran kesiapan untuk perubahan dalam memulai menjalankan bisnis saat ini dan dimasa mendatang. Sejalan dengan ini pihak bisnis keluarga telah menyadari dan memahami tentang pentingnya hal-hal ini dari apa yang harus diperhatikan dalam prosesnya. Sehingga perlu dilihat dan ditinjau dari aspek-aspek tersebut dalam rangka mendukung apa yang sebenarnya menjadi harapan dari bisnis keluarga ini.

Berkaitan dengan kegagalan menggunakan evaluasi yang objektif bagi calon suksesor sebagai sumber daya berserta perangkat yang digunakan. Untuk itu diperlukan hal-hal yang bisa memberikan manfaat bagi perkembangan calon suksesor, seperti:

1. Mengurangi tingkat ketidakproduktifan suksesor sebagai pekerja baru.

Ketika SDM baru bergabung, seringkali mendapatkan tugas dari atasan untuk mengerjakan sesuatu, namun begitu telah selesai mengerjakan tugas tersebut. Seringkali kebingungan mengerjakan apa lagi. Tentu saja hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan waktu. Dengan adanya desain yang dibentuk, calon suksesor dapat mengejar sendiri hal-hal yang perlu dikuasai.

2. Menghilangkan kecemasan calon suksesor.

Ketika menghadapi suatu permasalahan ingin menanganinya ataupun menyelesaikannya. Tetapi tidak mengetahui apa yang harus dilakukan. Sehingga memicu kecemasan dalam diri calon suksesor. Namun apabila sudah ada desain yang dibentuk maka dapat mempersiapkan diri dari awal apa saja yang harus dikuasai individu tersebut, tanpa harus menunggu masalah tersebut muncul.

3. Calon suksesor mengetahui apa yang diharapkan dari dirinya, sehingga mengurangi tingkat *turnover*.

Ketika pertama kali masuk di dalam perusahaan, calon suksesor mempunyai keinginan bekerja di sebuah perusahaan yang sesuai dengan mata kuliah yang diambilnya. Ketika ia menempati posisi tersebut, ia mendapatkan tugas yang tidak seperti dalam bayangannya, ia harus mengerjakan hal-hal lain yang menurut dirinya tidak ada hubungannya dengan ilmu yang dimilikinya. Beracam-

macam pekerjaan tersebut membuat dirinya tidak mengetahui apa yang harus ditingkatkan, pekerjaannya selalu berubah-ubah setiap waktu, hal ini yang membuat calon suksesor merasa frustrasi dan ingin segera *resign*.

4. Mengetahui standar kerja yang dibutuhkan.

Tentang bagaimana pihak perusahaan memastikan calon suksesor tersebut sudah menguasai keterampilan yang dibutuhkan atau belum? Dengan adanya desain, dapat mengetahui standar yang dibutuhkan yang harus dipenuhi oleh individu sesuai dengan area atau departementnya.

Preparing (persiapan) di perusahaan jasa outsourcing Pengembangan kompetensi

1. Global - kebutuhan menyeluruh

Sejalan dengan pemikiran Mertosono (2013) di bisnis jasa *outsourcing* ini tentang kompetensi bahwa perlunya memperhatikan bagaimana kompetensi anggota keluarga yang menduduki jabatan atau masuk dalam struktur organisasi perusahaan keluarga. Bisa menjadi masalah ketika terjadi perubahan drastis pada kinerja perusahaan, menurunnya skala usaha, adanya kehilangan pemasok dan pelanggan utama perusahaan. Hal-hal ini akan sangat mempengaruhi motivasi dari calon suksesor untuk meneruskan usaha keluarga.

Namun demikian generasi penerus diharapkan dan diwajibkan untuk dapat menjadi lebih baik lagi. Jika merasa bahwa bisnis itu mudah berarti kesannya seperti bahwa semuanya sudah jadi. Agar calon suksesor lebih bersungguh-sungguh dan tidak bermain-main dengan bisnis yang dijalankan. Baik bisnis kecil maupun besar pada dasarnya sama-sama tidak mudah. Sehingga ketika menempati jabatan strategis di dalam bisnis keluarga sudah memiliki bayangan tentang apa saja yang harus dilakukan mulai dari mentalitas apa yang harus dimiliki, cara-caranya, proses persiapannya.

2. Division – keunggulan kompetitif

Dilakukan bersama-sama dengan tim suksesor yang telah ditunjuk/ dilibatkan dengan perlakuan yang sama seperti anggota lainnya juga dengan standar yang telah ada bagi para pekerja sesuai dengan posisi/ pekerjaan yang dijalankan. Sehingga akan ada pelaporan secara mingguan/ bulanan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan calon suksesor. Apakah sudah dapat dipromosikan ataukah masih perlu perbaikan lebih lanjut, apa yang menjadi kelemahannya yang perlu ditingkatkan.

Sebagai anggota keluarga maka dapat dilihat sejak dini dimana keahlian dan bakat calon suksesor, sehingga bisa dipantau dan dibantu dalam perkembangannya. Salah satunya dengan mempublikasikan disetiap kesempatan bagi calon suksesor untuk menjelaskan bagaimana posisi-posisi didalam perusahaan dapat bekerja, apa saja yang diperlukan, dikerjakan, diselesaikan. Begitu pula dengan calon suksesor ingin mengetahui komponen-komponen apasajakah yang diperlukan di bisnisnya, sehingga dapat memiliki pemikiran bagaimana dirinya harus melatih hal-hal yang relevan. Perusahaan sudah memiliki perencanaan yang akan dijalankan sehingga diharapkan kelak ketika memimpin perusahaan sudah dilengkapi dengan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam menghadapi dan mengisi karirnya sebagai seorang pengusaha.

3. Function – disiplin ilmu yang unik

Dalam rangka memenuhi tercapainya tujuan dan keberlanjutan bisnis keluarga terdapat tren yang memicu terkait pekerjaan di masa mendatang dan ketenagakerjaan di

masa depan termasuk di perusahaan jasa *outsourcing* ini menurut (Rothwell, 2010), yaitu: perubahan teknologi, meningkatnya globalisasi, terus berlanjutnya tekanan biaya, bertambah cepatnya pertumbuhan pasar, semakin pentingnya modal pengetahuan, semakin meningkatnya laju dan besarnya perubahan.

Hal-hal inilah yang menjadikan tujuan pembelajaran penting untuk diketahui bagi pihak-pihak yang terlibat apabila hendak melakukan suksesi bisnis. Guna menghadapi berbagai macam tantangan masa depan atas terjaminnya eksistensi dan keberlanjutan usaha/ bisnis. Bisa menentukan prioritas manakah yang lebih penting untuk dilakukan berdasarkan kepentingan terkait dengan jenis bisnis yang dilakukan atau dijalankan sesuai dengan kebutuhannya.

4. Job specific – yang berkaitan dengan tugas-tugas

Motif dari diselenggarakan bisnis ini tentu tidak dapat dipisahkan dengan apa yang menjadi tujuan keluarga. Di perusahaan terutama bisnis keluarga mengadopsi bagaimana sistem di lingkungan keluarga inti pendiri dalam bertindak/ berperilaku yang kemudian dicocokkan dengan kepentingan bisnis yang memungkinkan untuk dapat direalisasikan (Carlock & Ward, 2010) demikian pula yang dilakukan di perusahaan jasa *outsourcing*.

Pelatihan dan pengembangan

1. Supervisory skills

Sebagai calon suksesor diperlukan keterampilan dalam pemahaman tentang proses bisnisnya dapat bekerja. Dari bidang usaha yang ditekuni pihak perusahaan menentukan bahwa dalam melakukan pekerjaan yang harus diperhatikan:

1. Melakukan pekerjaan yang dilakukan dengan tanggung jawab yang tinggi, berkomitmen untuk selalu mendedikasikan pekerjaan secara bertanggung jawab.
2. Mempunyai integritas (*core value*) memilih karyawan yang berintegritas sebagai hal yang penting dalam perusahaan (lebih memilih orang yang berintegritas dari pada orang yang pandai tetapi tidak berintegritas)
3. Melakukan perbaikan terus menerus, sehingga setiap orang harus siap untuk memperbaikinya diri terus menerus, karena perbaikan ini untuk menyikapi perubahan/ perkembangan dari *client*.
4. Melayani dengan sepenuh hati, ketika melakukan pekerjaan dengan rekanan kerja/ *client* memberikan pelayanan melebihi dari apa yang dibutuhkan/ dikerjakan dari yang sudah seharusnya dikerjakan sehingga menjadi nilai tambah dan melebihi ekspektasi.

Tentunya sebagai calon suksesor harus dan wajib mengetahui ini sebagai acuan/ dasar dalam mengetahui standar di perusahaannya. Dalam mengambil tindakan/ keputusan bisnis jasa *outsourcing* di perusahaan jasa *outsourcing*. Seperti yang dipaparkan Rothwell (2010), bahwa setiap pihak memiliki tanggung jawab untuk memandu bakat dan untuk memenuhi kebutuhan masa depan organisasi, termasuk bagi calon suksesor.

2. Leadership skills

Visi, kualitas, efektivitas, pemberdayaan, nilai, tujuan, kekuatan. Untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan atas posisi kunci di perusahaan, perlu untuk memperoleh dan membangun kecerdasan dan pengetahuan sebagai modal/ bekal bagi masa depan dan memicu kemajuan individu. Sejalan dengan perencanaan suksesi perlu mengadaptasi

tentang bagaimana mengidentifikasi, membangun, dan bagaimana ketahanan jangka panjang atas bakat calon suksesor juga di bisnis keluarga perusahaan jasa *outsourcing* sesuai dengan (Carlock & Ward, 2010). Calon suksesor dilatih dan didorong untuk dapat menjadi pemimpin di setiap kegiatan yang ada. Sebagai contoh menjadi ketua kelas saat di sekolah oleh kemauan diri sendiri dan dipilih oleh teman-temannya, menjadi ketua group musik dari komunitas-komunitas yang ada di kehidupan kesehariannya dalam berbagai kesempatan untuk dapat memimpin.

3. Business accumen

Determinasi pribadi, pemikiran, dapat diandalkan, kebebasan, ekspresi, kerja keras. Sangat berpengaruh terhadap akan menjadi seperti apakah calon suksesor kelak. Kemauan yang timbul dari diri sendiri yang timbul atas dasar kesadaran pribadi baik oleh sebab intervensi dari lingkungan sekitarnya dan kepekaan karena perubahan atas kondisi yang dialami dalam kehidupan. Pengalaman menciptakan tanggapan/ reaksi atas suatu kejadian tertentu akan menjadi pemicu bagi seseorang dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Kesalahan yang seringkali terjadi baik secara sadar maupun tidak bahwa orang tua sebagai generasi pendahulu masih saja menganggap bahwa anaknya (calon suksesor) masih saja dianggap sebagai anaknya kecil. Orang tua menginginkan kontrol dan sang calon suksesor menginginkan kemandirian. Sepemikiran dengan (Carlock & Ward, 2010) calon suksesor diharapkan dapat berpikir kritis dalam mengambil keputusan untuk bertindak dan berbuat terutama dalam lingkungan bisnis keluarga.

Untuk itu perlu bagi calon suksesor untuk dapat membuktikan dirinya sebagai orang yang dapat dipercaya dan diandalkan. Sehingga kelak mampu memimpin bisnis keluarga dengan berbagai pihak yang terlibat.

4. Technical and industry knowledge

Calon suksesor diharapkan untuk dapat memperoleh pengalaman bekerja di tempat lain dahulu sebelum masuk ke lingkungan bisnis keluarganya sendiri. Dilakukan sebagai bekal ketika kelak menangani bisnisnya sendiri dapat lebih profesional. Karena sebelumnya telah mengalaminya sendiri di tempat lainnya. Sehingga ketika dilibatkan di bisnis keluarga setidaknya sudah mengetahui hal-hal apa sajakah yang harus dilakukan dan bagaimana semestinya melakukan/ mengambil tindakan atas perkara-perkara yang dihadapi. Ketika memasuki bisnis miliknya sendiri juga dapat dimulai dari mengalami dan memperoleh pengalaman dengan menyandang berbagai macam posisi/ jabatan yang ada di perusahaan.

Kondisi di perusahaan sepemikiran dengan metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan perencanaan, Sullivan dan Perrenoud (2012). Perencanaan dan manajemen suksesi terkait dengan rencana strategis melalui proses perencanaan karir individu. Dengan berkonsultasi kepada pimpinan organisasi dan pihak lainnya, individu menjadi eksekutor sebagai pihak yang membawa pencerahan bagi strategi organisasi. Calon suksesor bisa membuat keputusan tentang bagaimana mereka memberikan kontribusi terbaik untuk menjawab kebutuhan organisasi selain itu juga meningkatkan peluang karir dan peningkatannya.

5. Presentation and communication skills

Dilakukan dengan bekerja bersama dan *mentoring* dengan melakukan proyek tertentu atas bimbingan pemilik dan tim yang sudah dimiliki dalam perusahaan. Tim yang dianggap

sudah memiliki keahlian dalam bidangnya. Jika ada kendala komunikasi bagaimana mereka menanggapi, bagaimana mereka menjalankan prosesnya dengan tidak serta-merta segala sesuatunya diperlengkapi. Agar melatih calon suksesor untuk dapat berpikir kritis untuk mereka dapat melakukan dan menunjukan sekaligus mengasah keahlian calon suksesor dalam mengatasi dan menyelesaikan pekerjaan/tanggung jawab yang diberikan.

Sampai calon suksesor mengetahui dalam prosesnya usaha-usaha apa saja yang dibutuhkan, mekanisme apa saja yang diperlukan. Hingga mencapai hasil dan mengetahui calon suksesor sudah sejauh mana dalam proses yang dinilai oleh tim berdasarkan indikator performa kunci yang dapat diukur mulai dari kinerjanya, bagaimana berelasi dengan kolega, hasilnya seperti apa (apakah semakin maju/ tidak, bertahan/ keluar, berapa pencapaian yang dicapai atas penjualan, nilai keseluruhannya berapa, juga bagaimana pertumbuhannya).

Mentoring – peralihan di perusahaan jasa *outsourcing* Direkrut dan diseleksi

Ketertarikan atas minat calon suksesor terhadap bisnis keluarganya menjadikan calon suksesor lebih siap dan menikmati kesuksesan atas suksesi. Sebagai generasi pendahulu yang berkeinginan untuk menjadikan generasi penerus sebagai calon suksesor. Sebagai anggota keluarga dapat dilihat antusiasme dari calon suksesor terhadap minat mereka di dalam bisnis yang dijalankan keluarganya. Kemampuan melihat calon suksesor sebagai bakat yang bagus bagi perusahaan apabila dilibatkan di dalamnya, terutama atas keunggulan yang dimiliki calon suksesor sebagai individu. Perlu untuk terus diasah dan diarahkan untuk dapat terus berkembang. Cepat atau lambat generasi yang lebih senior harus memperkenalkan generasi penerus pada bisnis keluarga. Ketika pengetahuan diberikan tentang bisnisnya, pegawainya, dan pihak *stakeholder* eksternal.

Demikian pula pemikiran di perusahaan tentang cara yang dapat digunakan penerus untuk siap mengambil alih tanggung jawab kepemimpinan, sesuai dengan Sullivan dan Perrenoud (2012). Dengan tujuan untuk membantu dalam menentukan bagaimana bakat dan tenaga calon suksesor dibuthkan di dalam bisnis sebagai pemimpin di masa depan dan sebagai pemilik. Komitmen yang dimiliki generasi penerus sangat penting dalam kesuksesan dari bisnis keluarga baik secara keuangan dan performa strategis. Sehingga melalui generasi senior calon suksesor menyerap banyak informasi berkaitan dengan bisnis. Sehingga ketika bekerja berkesan seperti bukan untuk yang pertama kalinya.

Rencana pergantian

Membangun bisnis bersama keluarga, baik orangtua, saudara kandung, atau keluarga dekat lainnya, tidak selalu mudah. Akan ada banyak tantangan yang ditemui. Supaya hubungan keluarga dan bisnis tetap terjalin baik diperlukan cara untuk mengatasinya. Ketika calon suksesor terlibat untuk dapat bekerja bersama generasi pendahulu maka banyak hal-hal baru yang harus diketahui dan dipahami. Diperlukan adaptasi dan kemampuan untuk bertahan disertai dengan keterampilan/ keahlian yang dimiliki untuk dapat digunakan. Konflik mungkin terjadi ketika prosesnya berlangsung. Menjadi perhatian dari pihak generasi senior yaitu calon suksesor seringkali mengalami ketidak cocokan terutama tentang perbedaan pemikiran. Karena itu diperlukan penyesuaian antara pihak yang saling bekerja-

sama. Diperlukan komunikasi yang baik, menjadi tugas dan kewajiban orang tua untuk membimbing dan mendampingi anak dalam bersosialisasi sebagai makhluk sosial, setiap orang dituntut untuk dapat membuka diri, berkomunikasi dengan orang lain, saling membantu dan mau diajak bekerjasama. Prinsipnya ketika masing-masing pihak mau untuk dapat saling mengerti dan memahami, memberikan saran/ kritik yang membangun. Menjadi keuntungan strategis dan alat yang ampuh untuk membangun dan memelihara hubungan sosial yang signifikan dalam bisnis.

Meninjau bakat, *mentoring*, dan memiliki daftar bacaan

Dengan proyek yang diberikan atas pekerjaan secara nyata dengan keterlibatan calon suksesor didalamnya. Melalui pengajuan pertanyaan-pertanyaan bagi calon suksesor. Untuk menarik perhatian calon suksesor dalam membantu menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan pemimpin di perusahaan. Dinilai dan dievaluasi oleh tim yang ada atas perlakuan sama seperti pekerja-pekerja lainnya. Harapannya bahwa calon suksesor diperlakukan atas dasar tujuan profesional. Sesuai dengan posisi/ jabatan yang dijalani. Selalu dipantau sejauh mana perkembangannya, dengan pelaporan dua minggu sekali/ satu bulan sekali. Untuk mengetahui perkembangan calon suksesor, kemudian dapat diketahui kekurangannya sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan kembali pada bidang yang dirasa kurang atas kebutuhan dan ekspektasi di dalam bisnis. Selama ini pemilik telah mempersiapkan pengetahuan yang diperlukan untuk diketahui dan keterampilan yang dibutuhkan bagi bisnisnya.

Seperti ketika masih melakukan *trial and error* saat menjalankan bisnisnya diawal berdirinya bisnis dan perusahaan jasa *outsourcing*. Ketika calon suksesor mau terlibat, belajar, tertarik, dan mau tahu. Menyebabkan pihak pendahulu merasa sudah dapat untuk meninggalkan perusahaan setelah transisi. Pendahulu yang tetap ada di perusahaan dengan jabatan strategis bisa menyebabkan perselisihan atas peran suksesor yang baru. Akan ada kebingungan bagi pihak-pihak di perusahaan. Untuk itu diperlukan kejelasan atas tanggung jawab dan dukungan dari pihak pendahulu. Agar tidak lagi mencampuri urusan bisnisnya secara operasional. Ditujukan untuk mempertegas peran/ keberadaan calon suksesor yang sudah dipilih, Sullivan & Perrenoud (2012) demikian pula dengan apa yang menjadi pemikiran pihak perusahaan jasa *outsourcing*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dan analisis dapat disimpulkan bahwa:

1. Dari tahap perencanaan - seleksi, perusahaan telah memiliki sistem penilaian bagi calon suksesor sebagai sumber daya potensial atas keberlangsungan bisnis jasa *outsourcing* ini. Dilakukan dan diawali dari posisi bawah perusahaan kemudian diberikan penilaian kepada calon suksesor oleh pihak yang sudah ada di perusahaan yang berkewajiban memberikan evaluasi kepada setiap pekerja di perusahaan. Untuk kemudian hasilnya menjadi pertimbangan untuk dapat dipromosikan ke jabatan/ posisi lainnya. Karena calon suksesor diharapkan untuk mengalami pengalaman bekerja di berbagai posisi yang ada di dalam perusahaan sehingga mengerti proses bisnisnya berjalan secara utuh. Hal tersebut sebagai proses untuk menjadikan calon suksesor sebagai pribadi yang layak untuk memimpin perusahaan.

2. Tahap penyusunan - tranisi, dimulai sejak memasuki pendidikan formal di sekolah dengan pertimbangan pembelajaran atas pengetahuan dan keterampilan yang didapat dapat menunjang kebutuhan dari kompleksitas kemampuan yang harus dimiliki individu sebagai pemimpin dalam perusahaan. Pendidikan informal diberikan kepada calon suksesor melalui pendiri dan tim yang ditunjuk untuk membimbing calon suksesor agar dapat beradaptasi dengan atmosfir yang ada di dalam bisnis jasa *outsourcing*.
3. Tahap *mentoring* – peralihan, dengan keterbukaan Generasi senior dan pihak perusahaan dalam memperlakukan calon suksesor untuk mengisi dan memperlengkapi pengetahuan sebagai generasi penerus bisnis keluarga diwajibkan menjunjung tinggi dan mencerminkan serta senantiasa mewujudkan prinsip-prinsip keluarga di bisnisnya. Karena inilah yang menjadi salah satu kunci keberhasilan dan eksistensi bisnis keluarga untuk dapat terus bertahan dan makin berkembang.

Saran

Dalam mengatasi perbedaan pendapat/ pemikiran perlu diingat bahwa tidak semua orang memiliki pemikiran yang sama. Untuk itu diperlukan standar/ tolok ukur yang sama agar adanya kejelasan maksud atau tujuan yang hendak dicapai. Ketika proses suksesi berlangsung ada baiknya apabila untuk meninjau kembali secara terus-menerus komitmen dan konsistensi dari pihak-pihak yang berkepentingan dan terlibat di dalamnya. Dikarenakan membutuhkan banyak waktu, tenaga, pemikiran, dan materi yang digunakan guna menunjang keberlangsungannya. Jelas bukan hal yang mudah untuk dapat bertahan. Mentalitas atas budaya *improvement* perlu dimiliki oleh setiap pihak perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta. Penerbit Rineka Cipta,
- Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2010). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, 175 Fifth Avenue, New York.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Laju Pertumbuhan 2004-2013*. Retrieved March 5, 2015, from <http://www.bps.go.id>
- Bradley, D. & Burroughs, L. (2010). A Strategy For Family Business Succession Plannig. University of Central Arkansas. *Small Business Institute® National Conference Proceedings 34(1), Winter 2010*
- Cairns, T. (2011). Who's up next? Most companies fail to plan for leadership succession. *Employment Relations Today*, 38(2), pp.27-34.
- Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2010). *When Family Businesses are Best. The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. A Family Business Publication. Palgrave Macmillan, 175 Fifth Avenue, New York.
- Caruso, K.N., Groehler, L & Perry, J. (2005). Current Trends in Succession Planning and Management. Retrieved March 20, 2015, from <http://www.viapeople.com>
- Chavez, J. (2011). The Case For Succession Planning. *Strategic Finance*, 15-16.
- Dahlke, A. (2012). *Business Succession Planning For Dummies*. Jhon Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Drake, A., (2009). *Understanding Family Business. A Practical Guide for the Next Generation*. UK: Institute for Family Business.
- Ernst & Young Global Limited. (2013). *Coming Home or Breaking Free*. Center of Family Business, University of St.Gallen.
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success: a proven formula for improving leadership & realtionships in family businesses*.
- Fishman. (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Grant Thornton. (2011). *Succeeding at succession: i dentifying and engaging successors*. Grant Thornton LLP. A Canadian Member of Grant Thornton International Ltd.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jkt. Salemba Humanika.
- Hnátek, M. (2012). *Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses*. IBIMA Publishing.
- Howell, R. (2013). *Succession Planning*. New Seasons Market. Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: KNKG.
- KPMG Enterprise. (2011). *Family Business Succession Managing the All- Important Family Component*.
- KPMG LLP, A Canadian limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International").
- Kriyantono, R. (2010). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Mangalandum, R. S. (2013). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. Retrieved March 5, 2015, from <http://www.swa.co.id>
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Mertosono, S. (2013). *7 Plus 7, Isu yang Mesti Dihadapi Perusahaan Keluarga*. Retrieved March 20, 2015, from <http://m.liputan6.com/bisnis/read/515579/7-plus-7-isu- yang-mesti-dihadapi- perusahaan-keluarga>
- Miles, S.A. (2009). *Succession Planning: How To Do It Right*. Retrieved March 20, 2015, from <http://www.forbes.com/2009/07/31/succession-planning- right-leadership-governance-ceos.html>
- Mukhtar, P. D. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Oracle Corporation. (2012). *Seven Steps for Effective Leadership Development*. Oracle Corporation World Headquarters 500 Oracle Parkway Redwood Shores, CA 94065 U.S.A.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western.
- Priambudi, K. (2008). *Outsourcing Versus Serikat Kerja*. Jakarta: Alihdaya Publishing.
- PwC Indonesia. (2014). *Survey Bisnis Keluarga 2014*

- Indonesia. Retrieved March 20, 2015, from <http://www.pwc.com/id>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom Div American Mgmt Assn.
- Schuman, A., Stutz, S., Ward, J.L. (2010). *Family Business as Paradox. A Family Business Publication*. Palgrave Macmillan, 175 Fifth Avenue, New York.
- Stewart, A. (2014). *The Anthropology of Family Business: An Imagined Ideal*. In *SAGE Handbook of Family Business*. Edited by Melin, L., Nordqvist, M., and Sharma, P. London: Sage.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, K.T. & Perrenoud, A. (2012). *Executive Succession Planning*. Ira A. Fulton Schools of Engineering. Arizona State University.
- Susanto, AB. (2005). *World class family business: membangun perusahaan keluarga berkelas dunia*. Jakarta: PT. Mizan Pustaka.
- Susanto, AB. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- SWA, *Why Family Business Has Greater Performance*, March Edition, SWA Magazine, Jakarta, 2011.
- Tagiuri, R & Davis, JA 1982. 'Bivalent attributes of the family firm', Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Reprinted 1996, *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- The Economist Intelligence Unit Limited. (2014). *Family Business succession in South-east Asia*. International Business and Financial Centre, Malaysia.
- The Economist Intelligence Unit Ltd. (2014). *Building legacies. Family business succession in South-east Asia*. International Business and Financial Centre, Malaysia
- Tjondrorini & Mardiya. (2012). *Komunikasi Mengkokohkan Fungsi Keluarga*.
- Utomo, L. (2008). Permasalahan Outsourcing Dalam Sistem Ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Lex Publica* 1(1), Januari 2014.
- Wahjono, S. I. (2009). Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal balance*, 3(1).
- Yukselen, C. & Yildiz, E. (2014). The Role of The Family Constitution In Sustainability of Family Businesses and An Evaluation In Light of Implementation Problems. *Research Journal of Business & Management - RJBM* (2014), 1(1).
- Perundang-undangan:
1. UU 13/2003 pasal 59 mengenai PKWT dan pasal 64-66 mengenai *outsourcing*.
 2. UU 40/2007 mengenai perseroan terbatas.
 3. Kepmen 101/2004 tentang Ketentuan Pelaksanaan PKWT.
 4. Kepmen 220/2004 tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan kepada Perusahaan Lain.